

# Forskning om marknadsföring i försäkringsbranschen

av ekon mag **Mikael Gidhagen** och ekon dr **Carl G Thunman**, företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet

För försäkringsbolagen och de andra aktörerna på de finansiella marknaderna har avregleringen och internationaliseringen skapat ett nytt och alltmer konkurrensutsatt affärsklimat. Detta resulterar i en kontinuerlig förändring i branschen där t.ex. sammanslagningar mellan försäkringsbolag och banker blir alltmer förekommande och där kanalerna för försäljning av försäkringsbolagens tjänster förändras.

*Mikael Gidhagen*

*Carl G Thunman*

## Inledning

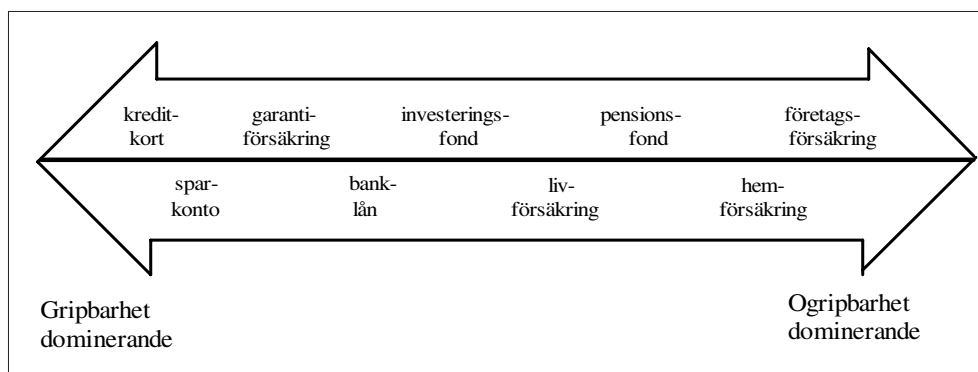
Eftersom de finansiella marknaderna i de flesta västländer totalt sett inte utvidgas, kan tillväxt hos enskilda aktörer huvudsakligen ske genom att man tar marknadsandelar från andra aktörer. Därigenom blir det allt viktigare för det enskilda bolaget att verka för att behålla sin andel av marknaden genom att bl.a. knyta kunderna närmare till sig eller enligt den idag nästan utslitna frasen att hålla "kunden i fokus" i alla affärsaktiviteter. En forskare inom försäkringsstrategier har valt att tyda detta som en övergång från ett produktorienterat till ett marknadsorienterat synsätt (Jaensson, 1997). Men vad betyder detta egentligen? Och hur kommer den nya forskningen inom

tjänstemarknadsföring att påverka branschens produktutveckling och marknadsföring? I den här artikeln vill vi diskutera några intressanta områden inom försäkringsmarknadsföring som vi arbetar med vid Uppsala universitet.

## Försäkringen som produkt

Avregleringsprocesserna och den teknologiska utvecklingen har förändrat gränsdragningen mellan olika finansiella institutioner, och marknaden har genomgått en omdefiniering där det allt oftare refereras till finansiella tjänster som en helhet än specifikt till bank- eller försäkringsverksamhet. Detta har på samma gång medfört både ett hot mot och

Figur 1: Grad av gripbarhet för finansiella tjänster.



ökade möjligheter för finansiella tjänsteleverantörer, då kanaler öppnats till att erbjuda kunderna ett integrerat tjänsteutbud. Många gånger kan det vara svårt att skilja på vad som borde betecknas ett som försäkringsbolag eller en bank; vi går mot en situation där respektive branschs tjänster i allt högre grad går in i varandra. Försäkringsbolagen kan till exempel erbjuda fondsparande i kombination med vissa privatförsäkringar, och denna utveckling ställer stora krav på både marknadsföringsstrategier och förändrad kompetens hos medarbetarna.

Tjänster kan vara svåröverskådliga till sin natur eftersom en tjänst kan omfatta många egenskaper; alltifrån personlig service med komplexa relationer till mer produktlika tjänster med högst påtagliga egenskaper. Finansiella tjänster i allmänhet och försäkrings-tjänster i synnerhet är, jämfört med till exempel städtjänster, mer komplexa, abstrakta och svårbegripliga, där kunden betalar för något så tämligen ogripbart som riskreducering. Försäkringsbolaget uppstår kundens risk, tjänsten konsumeras utan att märkas eller egentligen alls förstås, tills kunden drabbas av en förlust som försäkringen förväntas täcka efter en skadereglering. Exempelen på städ- och försäkringstjänster skiljer sig också vad gäller behovet av personlig interaktion i relationen; något som oftast, men inte alltid, ingår

i den generella definitionen av tjänster.

Tjänster kan alltså beskrivas i termer av *påtaglighet*, *komplexitet*, och *gripbarhet*. Med påtaglighet menas här det fysiska resultatet av tjänsten. Gripbarhet är kundens förmåga att fullt ut förstå alla element som innefattas i tjänsten. I figuren ovan har ett antal bank- och försäkringstjänster satts in i en skala för grad av gripbarhet.

Trots att alla finansiella tjänster har ett dominerande inslag av låg påtaglighet, varierar kundens förmåga att förstå en specifik tjänst rent mentalt; att *begripa* den tillhandahållna tjänsten. Kundens förmåga att begripa tjänsten avgör dess grad av gripbarhet. Till vänster på skalan befinner sig tjänsten kreditkort. Ett kreditkort är synnerligen påtagligt och gripbart, där det ligger i plånboken och väntar på innehavarens köplust, kopplat till insikten om pengar på ett kortkonto eller möjlighet till kredit. Halvvägs på skalan befinner sig banklånet. En person behöver pengar för ett husinköp, besöker sin bank, skriver på en förbindelse och får sitt lån, med vetskapen att han måste betala tillbaka det, med en viss ränta på det lånade beloppet. Detta har en relativt hög grad av gripbarhet, där kundens möjlighet att köpa huset är ett högst påtagligt resultat av tjänsten.

I den andra änden av figuren ovan har vi placerat företagsförsäkring. Denna typ av för-

säkring omfattar ofta ett skydd mot de flesta förutsedda och oförutsedda förluster och händelser en företagsledning kan ställas inför. Den innefattar följaktligen ett stort antal villkor vars reella innebörd framgår tydligt först då företaget drabbas av en förlust av något slag. Den riskreducering som kunden betalar premier för att erhålla är svår att få grepp om innan kunden ställts inför ett skadefall och vet på vilket sätt försäkringsbolaget ersätter förlusten.

Försäkringstjänster är sannolikt mer svårgripbara än andra finansiella tjänster, just därför att inget omedelbart och konkret resultat följer av ett kontraktstecknande. När skillnaderna är stora mellan olika tjänster så blir marknadsföringen av dem också annorlunda. Marknadsföringsresurserna fördelas därför olika: en tjänst med en låg grad av påtaglighet och hög grad av komplexitet är relativt sett svårare för kunden att förstå. För att göra en komplex produkt mer påtaglig för kunden kan marknadsföringen förbättra kundens förmåga att inse innebörden och omfattningen av produkten, vilket då blir ett viktigt mål i marknadsföringsstrategin.

Om en försäkringstjänst i sig kan vara svår att förstå, gäller detta däremot inte för relationen mellan köpare och säljare. Relationen utgör sålunda ett medel för att göra tjänsten mer gripbar genom att säljaren fokuserar på relationshanteringen och därigenom etablerar en ömsesidig relation till köparen där information utbyts och ömsesidigt förtroende är en naturlig del. Huvudinriktningen är inte längre mot kärntjänsten, den abstrakta försäkringen i sig själv, utan mot den påtagliga relationen mellan köpare och säljare, vilket utgör basen i en strategi för att hantera problemet med tjänsteproduktens höga grad av ogrepbarhet.

## **Relationsmarknadsföring för försäkringsbolag**

---

Termen "relationsmarknadsföring" har blivit vida spridd under 1990-talet, både som modeord och som koncept. Den traditionella synen på marknadsföring är ofta beskriven som en marknad där kunden manipuleras av marknadsplaner innehållande marketing mix-modellens *produkt, pris, plats* och *promotion*. Under den senare delen av 1970-talet utvecklades ett nytt koncept av forskare med grund inom industriell marknadsföring (den industriella nätverksteorin) och tjänstemarknadsföring (den nordiska tjänsteskolan). Det nya perspektivet betonade relationen mellan säljare och kund, och har blivit mest känd under benämningen relationsmarknadsföring, sedan begreppet myntats i början av 1980-talet. Detta perspektiv skapades som en motreaktion till den traditionella synen på transaktionsmarknadsföring gentemot massmarknaderna. Att etablera, stärka och utveckla relationerna med kunder kom i fokus, framför allt gällande långsiktiga relationer (se Figur 2).

Relationsmarknadsföringsperspektivet i försäkringsbranschen medger möjligheter för försäkringsmarknadsföraren att erbjuda en produkt baserad på behov initierade av kunden genom information som inhämtats under längre tid. Försäljning och lönsamhet kan öka avsevärt tack vare det faktum att ju mer en marknadsförare vet om en kund, desto mer effektivt kan kunden tillmötesgåas med individuellt utformade lösningar.

Relationsmarknadsföringsperspektivet har emellertid ibland ifrågasatts, som en övergående modefluga istället för en reell förändring av företagets affärsstrategier. Evert Gummesson (1997) försvarar synsättet och menar att det är ett pågående paradigmskifte, även om detta snarare försiggår i den verkliga marknadsföringsvärlden än i den teoretiska. Detta gör också andra forskare (t.ex. Payne *et*

Figur 2: Övergången till relationsmarknadsföring

<i>Transaktionsfokus</i>	<i>Relationsfokus</i>
Inriktning på bibehållen kundbas	Inriktning på enstaka utbyten
Kontinuerlig kundkontakt	Sporadisk kundkontakt
Fokus på kundvärde	Fokus på produkttegenskaper
Långfristigt tidsperspektiv	Kortfristigt tidsperspektiv
Huvudton på kundservice	Liten tonvikt på kundservice
Stort engagemang i att möta kundernas förväntningar	Begränsat engagemang i att möta kundernas förväntningar
Kvalitetstänkande genomsyrar hela organisationen	Kvalitet är en sak för produktionsavdelningen

(Källa: Payne m fl, 1995, p. viii)

al.,1995; Grönroos, 1996 och Sheth & Parvatiyar, 1995), men de anser dock det vara ett återfött paradigm och en omfokusering av traditionell marknadsföring.

Trots att själva relationerna mellan försäkringsbolaget och kunden är mer påtagliga än tjänsten i sig, kan även dessa vara komplexa till sin natur. Detta beror till viss del på att kunden sällan köper bara en produkt, utan snarare ett produktpaket på kontinuerlig bas. Tjänsteleverantören måste följaktligen göra prioriteringar angående hur mycket engagemang som ska investeras i en relation, på grundval av typ av tjänst, typ av kund etc. Ju mer komplex den erbjudna finansiella tjänsten är, desto större krav ställs på investeringar i långsiktigt engagemang och resurser.

I en amerikansk undersökning av försäkringskunder, utförd av IIAA (Independent Insurance Agents of America) påvisades att privatkunder förklarade bibehållandet av relationer med tjänsteleverantörens professio-

nalism, värderingar, noggrannhet och hjälpsamhet, medan företagskunder hävdade att långa relationer berodde på snabb service, värderingar och förståelse för företagets behov (Sonshine-Pasher, 1996b). Samma studie visade också att av de 1500 privatkunderna i undersökningen var 52 % mer intresserade av en långsiktig relation med försäkringstjänstemannen än att hitta det lägsta priset, mot 26 % som ville hantera sina försäkringsaffärer utan någon kontakt alls med någon försäkringssäljare. Bland de 750 företagskunderna i studien, ansåg 67 % att sakförsäkring var en god investering på lång sikt, medan resterande 33 % var mindre benägna att hålla med om detta. Ett flertal av de senare hade nyligen bytt kontaktpersoner på sitt försäkringsbolag. Undersökningen konstaterade att det idag finns en stark vilja att utnyttja de ekonomiska fördelarna med relationshantering och bibehållande av kunder. Att åstadkomma överlägsen tjänsteproduktion är en kontinuerlig

process innefattande bland annat ledarskapsvisioner, budskapsförmedling gentemot omvärlden, informationshantering, human kapital, samt arbetsflöden (Sonshine-Pasher, 1996a).

I och med den teknologiska utvecklingen har möjligheterna att utnyttja av information i marknadsföringsfunktionen förbättrats avsevärt. Databashantering och databasmarknadsföring (DBM) har blivit viktiga begrepp under de senaste åren, där interaktiv marknadskommunikation genom internet, telefon och säljare bland annat främjar försäkringsbolagens möjligheter att förbättra interna strategier för kundhanteringen. Dessutom kan man identifiera möjliga områden för nya typer av tjänster, samt öka utsikterna för hög kundlojalitet. Goda DBM-strategier ger utrymme för förbättrade möjligheter att anpassa tjänsten efter kundens profil och önskemål samtidigt som de förbättrar möjligheterna till tilläggsförsäljning av kompletterande produkter, vilket sammantaget ger ökat incitament för kunden att bibehålla relationen på längre sikt.

Jämfört med andra finansiella tjänster, präglas försäkringstjänster, både privata och företagsinriktade, av en lägre nivå av personlig kontakt mellan leverantör och kund. I vissa fall har kunden aldrig haft tillfälle att träffa sin försäkringsagent, en långvarig relation till trots. Konsekvensen av detta är att kraven blir höga på försäkringsbolagens kundansvariga för att kunna bibehålla lönsamma relationer. Hur detta kommer att påverka konkurrens och marknadsföring mellan bolagen är en intressant fråga. Eftersom stora investeringar krävs i tid och ansträngningar av båda parter för att samla nödvändig information och erfarenhet, kan resultatet bli, vid kundens utvärdering av leverantörens tillförlitlighet, att en tillfredsställd kund med största sannolikhet hellre bibehåller den ingångna relationen än lägger ner möda och kostnader på att söka och värdera alternativa leverantörer.

## **Förtroendet i relationen**

---

Den för kunden i många fall komplexa försäkringstjänsten, kopplat till det faktum att relationen präglas av en låg intensitet i kontakttillfällen, medför att ett ömsesidigt misstroende kan växa fram mellan kund och försäkringsbolag. Detta var en slående slutsats i en studie vid Uppsala universitet av tio kundföretag till ett av Sveriges största försäkringsbolag (Arneving & Demelid, 1997). Kundföretagens försäkringsansvariga intervjuades och relationen till försäkringsbolaget beskrevs. Det ur kundens synpunkt upplevda ömsesidiga misstroendet härrör dels, ur försäkringsgivarens synvinkel, från kundens potentiella benägenhet att vinna på bedrägligt beteende, men i ännu högre utsträckning från kundens sida gentemot försäkringsbolaget.

Skaderegleringen är bara en av flera situationer där en relation kan undermineras av dålig hantering från försäkringsbolagets sida, men det är där relationen verkligen ställs på prov. Försäkringstagaren känner oftast ett visst mått av misstänksamhet från skadereglerarens sida, eftersom det alltid finns en möjlighet att den drabbade försöker vinna på sin egen förlust. Här kan dock visad tillgång till och användande av god information om kunden, dennes situation och behov öka förtroendet för försäkringsbolaget. En bidragande orsak till misstroendet i relationen är också att försäkringsbolagets kundansvarige och skadereglerare ofta är två skilda personer med olika perspektiv på kunden. En annan kritisk situation är offertgivande vid en ny försäkringsperiod; hur kommer exempelvis drastiskt sänkta premier att uppfattas av de presumtiva kunderna? Vidare bidrar den tidigare diskuterade komplexiteten och svårbegripligheten till misstroendet, samt det faktum att branschen med sin historiskt sett strikt institutionaliserade och reglerade verksamhet har medfört en ur kundens synvinkel låg kvalitet i tjänstedistributionen.

Som en följd av detta vilar alltså ansvaret tungt på försäkringsbolagets kundansvariga. En åtgärd för att minska kundernas misstroende gentemot försäkringsbolaget är att låta de kundansvariga också handha sina kunders skadereglering, och på så sätt stärka relationen. Mycket talar för att förhållandet är detsamma i försäkringsrelationer som i bankrelationer; i den mån att den för relationen ansvariga personen i det finansiella bolaget är av vital personlig betydelse för kunden, och att han eller hon i många fall kan vara den huvudsakliga anledningen till att relationen bibehålls från kundens sida. En speciell position intar här också försäkringsmäklarna som ett mellanled mellan kund och leverantör.

Sett ur alla synvinklar, är den kundansvarige kontaktpersonen navet i varje affärsrelation. Informationshantering handlar i detta fall inte bara om att inhämta relevant marknadsinformation om sina kunder, utan också om att ha förmågan att förmedla produktinformation på ett lättfattligt sätt till sina kunder. Genom lämpligt vidtagna informationsåtgärder kan åtminstone del av det ömsesidiga misstroendet i relationen bearbetas.

### **Fortsatt forskning inom försäkringsprojektet**

Det som presenterats i denna artikel är några områden inom forskningen om försäkringsmarknadsföring vid Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala Universitet. Forskningsprojektets inriktning är studier av relationer mellan försäkringsbolag och i första hand deras företagskunder och det är en av utvidgningarna av det sedan 1980-talet existerande projektet *Finansiella marknader i förändring*. Förutom det som diskuterats här är andra intressanta områden; hur kunderna värderar relationen i förhållande till prisnivåerna på de erbjudna tjänsterna, kundupplevd kvalitet i relationen, ömsesidigt beroende, förtroende och engagemang, på vilket sätt

relationerna utvecklas under inverkan av den föränderliga marknaden och vilka implikationer detta leder till för strategierna för marknadsföringen i försäkringsbolag.

### **Referenser**

- Arneving, Cecilia & Demelid, Marika, 1997, *Kundrelationer i försäkringsbranschen - ömsesidigt misstroende? – En fallstudie av tio företagskunder till Skandia*, Examensarbete, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet.
- Grönroos, Christian, 1996, Relationsperspektivet i tjänstemarknadsföring och service management: Ett Nygammalt paradigm, *Ekonomiska Samfundets Tidskrift*, Vol. 49, No. 2, pp. 55-61.
- Gummesson, Evert, 1997, *Relationship Marketing: From 4Ps to 30Rs; Marketing as Relationships, Networks and Interaction*, Stockholm: Stockholms Universitet.
- Jaensson, Jan-Erik, 1997, *Marknadsorientering i tjänsteföretag; En studie av försäkringsbolag*, Studier i företagsekonomi, Umeå: Umeå Universitet.
- Payne, Adrian; Martin, Christopher; Clark, Moira; & Peck, Helen, 1995, *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Sheth, Jagdish N. & Parvatiyar, Atul, 1995, The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 397-418.
- Sonhine-Pasher, Victoria, 1996a, Service Keys Client Choice, IIAA Finds, *National Underwriter; Property and Casualty/Risk and Benefits Management Ed.*, Vol. 100. No. 3, pp. 3 & 19.
- Sonhine-Pasher, Victoria, 1996b, What Consumers wants from Agents, *National Underwriter; Property and Casualty/Risk and Benefits Management Ed.*, Vol. 100. No. 4, p. 13.